

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Zvýšení obrátu firmy

(Increasing of Turnover in Company)

BP-PE-KPE-2005 10

PETRA MATĚJOVSKÁ

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Konzultant : Zdeněk Matějovský

Počet stran
Datum odevzdání

Počet příloh

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Resumé

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku zvyšování obratu ve firmě. V teoretické části se zabývá stanovením podnikových cílů a jejich následnou realizací pomocí plnění podnikového plánu. Jsou zde teoreticky vysvětleny jednotlivé možnosti jak zvýšit obrat firmy. V druhé části této bakalářské práce je představena firma Matějovský a její působení na českém trhu. Tato firma řeší problém se stagnujícím obratem. V praktické části jsou navrženy celkem čtyři varianty řešení tohoto problému. Jednotlivé možnosti řešení jsou analyzovány a porovnány mezi sebou navzájem. Hodnocení jednotlivých variant má za cíl vybrat takovou možnost, která bude pro firmu nejvíce přínosná a náklady vynaložené na realizaci této varianty tak budou investovány maximálně efektivně.

Klíčová slova

Obrat, firma, efektivita, cíl, plán, dodavatel, odběratel, licence, marketing

Resumé

This bachelor work is focused on the issue of increasing of the turnover in the company. The theoretical part is engaged in determination of company targets and its following realization by completing of the company plan. There are explained particular possibilities how to increase the turnover. In the second part of this bachelor work is introduced Matějovský company and its activities on the Czech market. This solves problem with stagnant turnover. In the practical part are proposed four possible solutions how to deal with this problem. Particular eventualities are analysed and compared among each other. Evaluation of these options is focused on choosing such a possibility which will bring the best contribution for the company and the incurred costs for realization of this option will be invested with maximal effect.

Keywords

Turnover, company, effectivity, target, plan, supplier, customer, licence, marketing

Obsah

1. ÚVOD	8
2. PROBLEMATIKA OBRATU FIRMY	10
2.1 Manažerské rozhodování.....	10
2.2 Prosperita organizace	11
2.3 Strategické plánování	15
2.4 Podnikatelský plán	19
2.5 Rozhodování o vstupu na zahraniční trhy	21
2.6 Marketingová komunikace	23
3. PROBLEMATIKA OBRATU FIRMY MATĚJOVSKÝ	25
3.1 Činnost firmy.....	26
3.1.1 Organizační struktura.....	29
3.2 Charakteristika daného problému.....	30
3.3 Návrhy řešení	32
3.3.1 Další možnosti licenčních tisků	32
3.3.2 Orientace na zahraniční dodavatele	33
3.3.3 Orientace na zahraniční odběratele	34
3.3.4 Využití marketingových nástrojů.....	35
3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů	36
4. ZÁVĚR	38

Seznam použitých zkratek a symbolů

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BVV	Brněnské výstavy a veletrhy
cm	centimetr
č.	číslo
ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
ks	kus
např.	například
s.	strana
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
USA	Spojené státy americké

1. ÚVOD

O existenci každého podniku rozhoduje nejen schopnost vedení, ale především zákazník. Jen na něm záleží, zda si koupí výrobek, využije službu či nikoliv. Na dnešním přesyceném trhu, nazývaném trhem zákazníka, se není možné zaměřit pouze na kvalitní výrobek. Velice důležitým aspektem, jak získat zákazníka, je nabízení kvalitních služeb, které mohou znamenat diferencující prvek od konkurence. Kvalitní služby lze nabízet pouze za předpokladu, že podnik funguje tak jak má a vše uvnitř podniku je v pořádku. Vedení každé společnosti by mělo mít určitou vizi vývoje a stanoveny určité cíle, kterých chce dosáhnout.

Tato práce se bude zabývat možnostmi jakým způsobem zvýšit obrát firmy a návrh jak tyto metody zavést v reálné firmě. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. První kapitola se teoreticky zabývá smyslem podnikatelského plánu, dále rozebírá strategické plánování, celkový pohled na prosperitu a lehce se dotkne marketingové komunikace. Velká pozornost je zaměřena na možnost zvýšení obrátu firmy pomocí vývozu a to především do zemí EU.

Druhá kapitola podrobněji seznamuje s firmou Matějovský. Poznáme její poměrně krátkou historii a okolnosti vzniku. Dále se budeme zabývat dosavadní činností této firmy v oboru textilního průmyslu, jejími výrobky, vlivem na současný trh a firemními plány do blízké i vzdálenější budoucnosti. Bude nastíněn i obraz vnitřní organizační struktury.

V dalších kapitolách se pak zaměříme na problematiku zvyšování obrátu v uvedené firmě. V této práci budou navrženy celkem čtyři varianty řešení, které jsou vybrány s ohledem na reálnost realizace a na možnosti analyzované firmy. Nutno podotknout, že během posledních měsíců již bylo několik kroků úspěšně aplikováno. Přesto existuje celá řada dalších opatření, jejichž uplatněním je možno dosáhnout ještě lepších výsledků, než kterých je dosahováno v současné době.

2. PROBLEMATIKA OBRATU FIRMY

K dané problematice je nutno přistupovat z pohledu manažera, který se rozhoduje, jakým směrem se bude ubírat firma, kterou vede. A jakými aspekty dané problematiky se bude zabývat.

2.1 Manažerské rozhodování

Existuje řada přístupů k rozhodování. Jejich volba závisí na charakteru problému, disponibilním čase a na schopnostech rozhodovatele. Každé lidské jednání provází nutnost správně se rozhodnout. Současně je nutno si uvědomit, že vždy se rozhodujeme s jistou mírou rizika. Na tom, jak se rozhodneme, závisí náš úspěch a často i úspěch celého kolektivu organizace ve které pracujeme. Cílem každého systematického rozhodovacího procesu je minimalizace možnosti nesprávného rozhodnutí.

Definice:

Rozhodování je součást manažerské aktivity organizování, kterou manažer volí (vybírá) nejlepší cesty (způsoby, technologie) k dosažení cílů své organizace. [5, s.37]

Základem rozhodování je získání dostatečného množství dostačujících informací pro tvorbu variant možného jednání.

Podstatou rozhodování je výběr nejvhodnější varianty jednání.

Manažer je „výrobcem“ či „tvůrcem“ rozhodnutí.

Rozhodování vyžaduje pozorně se zamyslet

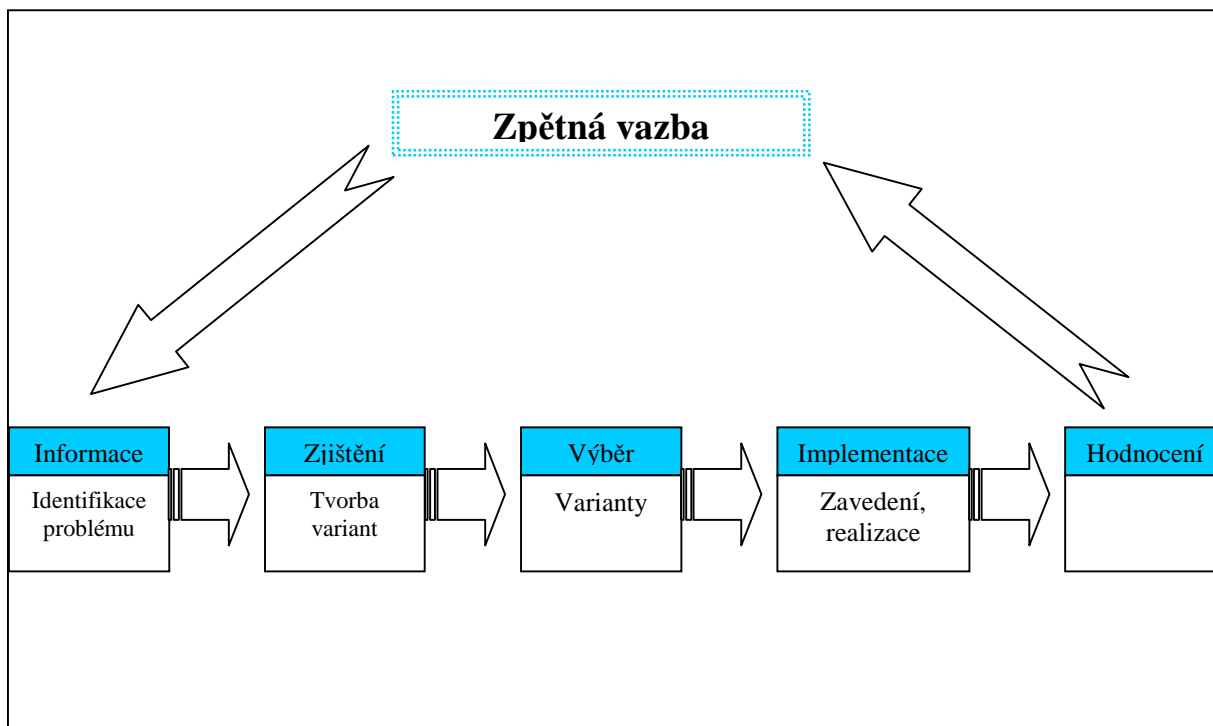
- pokud existuje pouze jedno řešení, je nutné sjednotit myšlení
- pokud je nutné „na něco přijít“, je třeba zmobilizovat tvůrčí myšlení

Schéma rozhodování:

Je tedy výběr a děje se podle známého řetězce

Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivňován mnoha faktory, mezi něž patří organizační prostředí, manažerovy dovednosti a motivace. Lze tedy říci, že rozhodování je proces analyzování a uvažování, jehož výsledkem je rozhodnutí. Proces rozhodování však nepředstavuje sám o sobě nejdůležitější strategický cíl. Strategickým cílem je rozhodnutí.

Obr. 1: Schéma manažerského rozhodování



Zdroj: [5]

2.2 Prosperita organizace

Smysl managementu můžeme spatřovat v řadě úkolů. Může jím být řešení každodenních problémů, vedení pracovníků k plnění plánovaných úkolů, vytvoření takových opatření, která zamezí vzniku jakýchkoli nežádoucích situací (podvodů, škod, penále), hledání rezerv a zlepšování dosavadních přístupů apod. Všechny tyto činnosti by měly směřovat k naplnění základního úkolu, který před managementem v každé organizaci stojí – zabezpečení její dlouhodobé prosperity.

Těžiště pracovní náplně vrcholového managementu proto do budoucna nelze spatřovat v přemíře aktivit orientovaných na minulost (retrospektivní rozbor) či na současnost (reakce na momentální tah konkurence nebo snaha postavit se do čela úsilí o snižování režijních nákladů). Významný podíl jeho aktivit musí být zaměřen do budoucnosti, tzn. musí hledat faktory a vytvářet předpoklady pro úspěšný rozvoj v podmínkách zítřka. [1, s. 148]

Stadia na cestě k prosperitě

Následující obrázek č.1 představuje pohled na dynamiku vývoje firmy k prosperitě, jsou zde uvedena 3 stadia:

- zaměření na ekonomické aspekty
- orientace na zákazníka
- důraz na „integrováný management“

Zaměření na ekonomické aspekty

Vývojové stadium zdůrazňující ekonomické aspekty předpokládá orientaci na

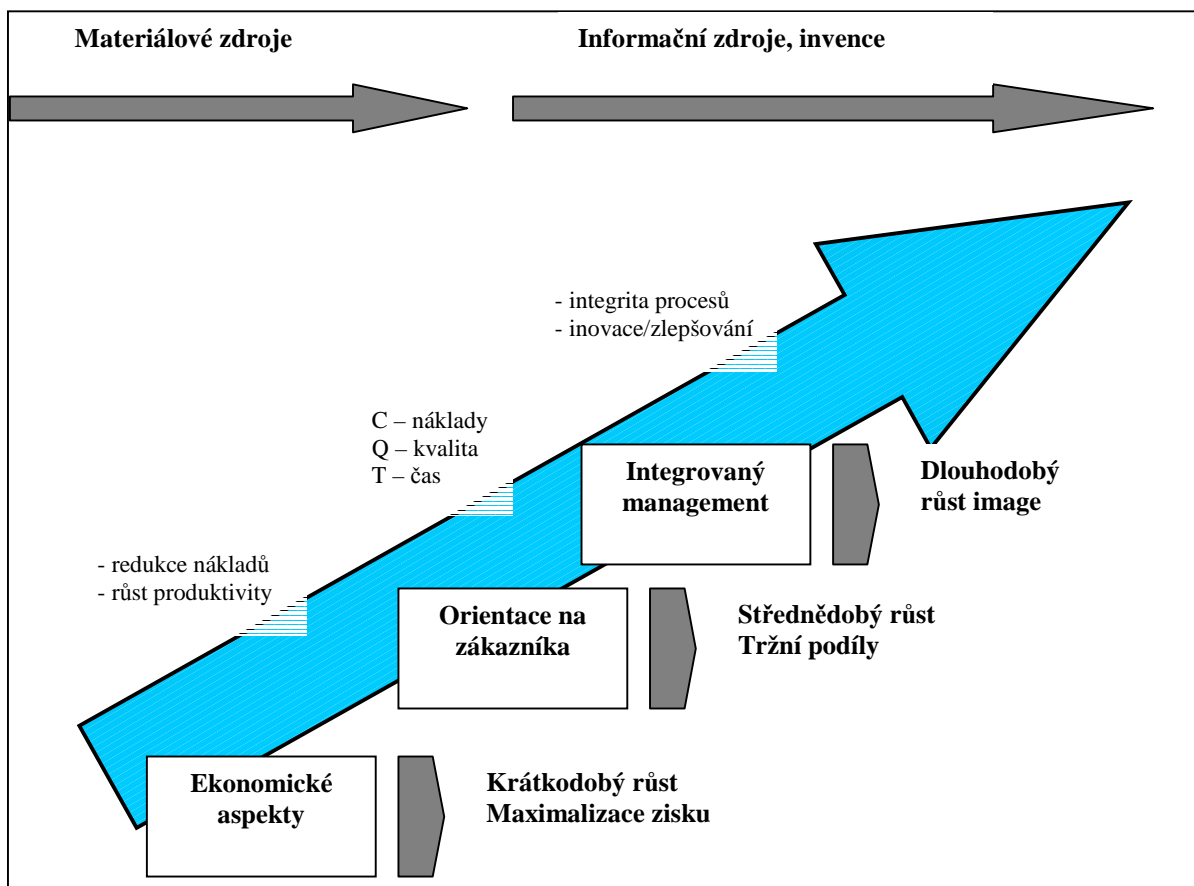
- eliminaci všech pokut, penále, škod, ztrát, které nemají protipól v přínosech pro organizaci a navíc jsou v případě podnikatelských subjektů hrazeny z finančních prostředků po zdanění, takže koruna vynaložená na jejich úhradu se promítá do hospodaření spolu s daní;
- redukci nákladů tj. odhalování a eliminování zbytečných nákladů (značné rezervy v tomto úsilí představují obvykle režijní náklady;
- zvyšování produktivity, tj. na opatření, která zvýší výkonnost provozních i obslužných jednotek, zvýší využití existujících zdrojů organizace (kapitálových, materiálních, personálních) a jejich zhodnocení. [10, s. 356]

Obvyklými ukazateli, které se používají pro hodnocení ekonomických výsledků, mohou být různé ukazatele užívané k finanční analýze. Interpretace těchto ukazatelů se ovšem liší v závislosti na charakteru organizace.

Orientace na zákazníka

Stadium orientace na zákazníka sleduje dosažení střednědobých ekonomických cílů. Vychází se z předpokladu zvládnutí stadia ekonomických aspektů ve fungování organizace a její další vývoj je dále podřízen potřebám a požadavkům zákazníka (organizace řízená zákazníkem). Atributy konkurenční výhody lze obecně spatřovat:

Obr. 2: Schéma dynamiky vývoje firmy



Zdroj: [10]

- v nákladech a následně v ceně, tzn. ve schopnosti nabízet příznivější cenu než konkurence;
- v kvalitě, tzn. ve schopnosti nabízet kvalitnější produkty či služby než konkurence;

- v čase, tzn. ve schopnosti pohotověji reagovat na požadavky zákazníků, nabízet kratší termíny apod.

Prosperita firmy již nevychází z priority vlastních zájmů, kterým se musí přizpůsobit odběratelé, ale naopak ze zájmů zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů. Je zřejmé, že z pohledu uživatele (spotřebitele) budou nejlépe přijímány výrobky nebo služby, které jsou cenově přijatelné, co nejkvalitnější a pružně dodávané. Orientace na zákazníka je tak prostředkem zvýšení tržních podílů a upevnění postavení firmy na trhu.

Integrovaný management

Stadium označované jako integrovaný management vyjadřuje představu, jak by měla fungovat úspěšná firma v 21. století. Ačkoli v jednotlivostech se názory významných představitelů světového managementu liší, zásadní doporučení týkající se prosperity organizací na tohoto století, kdy se ve světové ekonomice dále prohlubuje fenomén globalizace, lze spatřovat ve dvou základních momentech:

- transformace provozní (výrobní) základny ve smyslu zhospodárnění, zvyšování kvality a zlepšování flexibility se stává trvalým procesem a je předpokladem udržování firmy „ve hře“. Cesty, jak dosáhnout trvalé způsobilosti a parity produkčních procesů, jsou různorodé. Řada podniků se spokojí s úsilím zaměřeným na redukci nákladů, jiné se zaměřují na „zeštíhlování“ výroby, některé organizace se uchylují k různým přístupům a technikám zvyšování produktivity (výkonnosti) firmy. Součástí tohoto transformačního úsilí je i implementace moderní výpočetní a komunikační techniky.
- nalézání a využívání takových atributů, které budou pro firmu znamenat konkurenční výhodu; ve většině případů tyto atributy jsou spatřovány ve výrobních inovacích, dokonce se preferuje proaktivní inovační politika, zaměření na inovace, které vyvolají a uspokojí nové potřeby zákazníků. [10, s. 354]

Nikoli orientace na okamžitý růst zisku (prostřednictvím uvážené redukce nákladů), nýbrž orientace na dlouhodobé důchody prostřednictvím uspokojení potřeb zákazníků, rozšiřování tržních podílů, iniciace a implementace inovací (zvláště pak výrobních), hledání cest k zvyšování produktivity, integrity podnikových procesů a jejich trvalé zlepšování.

2.3 Strategické plánování

Strategii můžeme krátce definovat jako metodu konkurence nebo jako prostředek dosažení žádoucího výsledku. Podrobnější obecná definice pak říká, že strategie zahrnuje určení účelu a poslání (vize) organizace, jejich základních dlouhodobých cílů, určení směrů rozvoje a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení vytčených cílů.

Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí postupů, které určují dlouhodobý výkon organizace. Zahrnuje formulaci, implementaci a hodnocení strategického plánu.

Strategický plán organizace je systematický přehled odpovědí managementu na 3 základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout?
3. Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?

Stanovení organizačních cílů

Organizační cíle jsou definice výsledků, jichž se organizace snaží svými činnostmi dosáhnout. Organizacemi bývají nejčastěji sledovány tyto cíle:

- stálý zisk
- efektivita (např. nižší náklady)
- spokojenost a rozvoj pracovníků
- jakost výrobků a služeb zákazníkům
- sociální odpovědnost
- vedoucí postavení na trhu
- maximalizace dividend nebo hodnoty akcií

- adaptibilita a flexibilita
- služba společnosti

Cíle jsou pro organizace důležité z několika důvodů:

1. Pomáhají definovat místo organizace v jejím prostředí.

Organizace většinou potřebují zdůvodnit svou existenci v očích veřejnosti, vlády, zákazníků. Svými cíli mohou přilákat lidi, kteří se s jejich cíli identifikují.

2. Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.

Cíle mohou obrátit pozornost zaměstnanců k žádoucím standardům chování a jednání. Mohou redukovat konflikty při rozhodování. Pokud všichni znají cíle, chápou lépe i dílčí rozhodnutí

3. Cíle stanovují standardy (kriteria) pro hodnocení výkonu organizace.

Bez cílů nemá organizace žádnou základnu pro hodnocení své úspěšnosti.

4. Cíle jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize.

Sledování obecně definované vize je obtížné a proto málo motivující

Tab. č. 1 Obecné strategické alternativy

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILIZACE		KOMBINACE
Výrobky	Připojit nové výrobky	Nalézt nové užití	Opustit staré výrobky	Utlumit rozvoj výrobků	Udržet	Uskutečnit změnit, zlepšit jakost	Opustit staré a přidat nové
Trhy	Nalézt nová teritoria	Proniknout na trhy	Opustit distribuční kanály	Snížit podíl na trhu	Udržet	Chránit podíl na trhu zaměřit se na výklenky	Opustit staré zákazníky, současně hledat nové
Funkce	Urychlit vertikální integraci	Zvýšit kapacitu	Stát se "zajatou" firmou	Omezit vývoj a výzkum	Udržet	Zlepšit efektivitu výroby	Zvýšit kapacitu a zlepšit efektivitu

Zdroj: [9, s. 50]

Znalost a stanovení organizačních cílů dává manažerům základ pro formulování strategií. Cíle dále poskytují manažerům kriteria pro výběr a zamítnutí alternativních strategií na základě hodnocení potenciálu každé strategie pro dosažení cílů na všech úrovních organizace.

Obecné strategické alternativy

Existují čtyři základní způsoby, jimiž lze nahlížet na strategii organizace: stabilizace, expanze, omezení a kombinace předcházejících. Tyto základní strategické volby jsou uvedeny včetně příkladů provedení v jak je uvedeno v tabulce č.1.

Pro potřeby této práce se budeme věnovat pouze strategii expanze a stabilizace.

Stabilizace

Tuto strategii sledují firmy, které pokračují se stejnými výrobky nebo službami na stejných trzích s tím, že se zaměřují na zlepšování svých výkonů. Tato strategie může být zvolena pro zvyšování zisku, zlepšováním efektivity současných činností. Management se uchyluje k této strategii zejména v těchto případech:

1. Organizace si vede dobře nebo aspoň tak sama sebe vnímá a management si není zcela jist tím, která rozhodnutí jsou toho příčinou. Proto se rozhodne pokračovat tak „jako vždycky“.
2. Stabilizace je méně riziková. Zejména velké organizace a ty v minulosti úspěšně se ke změnám odhodlávají obtížně.
3. Stabilizace je snazší a pohodlnější. Není třeba měnit rutinní postupy.
4. Prostředí je považováno za stabilní s nepatrnými hrozbami či příležitostmi.

Expanze

Tuto strategii sledují firmy, které rozšiřují svou činnost o další výrobek nebo službu. Rozšiřují své působení na trzích nebo své funkce. Manažeři volí tuto strategii z následujících důvodů:

1. V nestálých průmyslových odvětvích může snaha o stabilizaci přinést v dlouhodobém výhledu zánik. Expanze může být v některých nestálých oblastech podmínkou přežití.
2. Motivace. Stabilizace sice přináší nižší riziko, ale také méně peněz a ocenění. Mnoho strategií má původ ve snaze manažerů o větší uznání a finanční ocenění.

3. Vnější tlak ze strany majitelů a akcionářů, kteří žádají vyšší výnosy ze svých investic.
4. Víra, že rychlé změny v okolním prostředí si expanzi vyžadují. Expanze sice většinou vede ke zlepšení výkonů organizace, ale při přeceňování nestálostí může vést k tzv. „růstu za každou cenu“, který vede k neefektivitě. [9, s. 51]

Další strategické alternativy

Z výše uvedených obecných strategií lze odvodit konkrétnější strategie, jak dosáhnout cílů organizace. V našem případě se jedná o zvýšení obrátu firmy. Tohoto cíle může být dosaženo např.:

Rozvoj trhu

Tato strategie spočívá v prodeji stávajících výrobků na nových trzích. Toho může být dosaženo vstupem do nových geografických oblastí. Organizace se může rozhodnout rozšířit svůj výrobek do dalších regionů země nebo třeba i do zahraničí. Jiná metoda rozvoje trhu je přes reklamu, která se obrací na nový soubor zákazníků, ačkoliv výrobek zůstává stejný nebo je jen „kosmeticky“ upraven.

Rozvoj výrobku

Strategie rozvoj výrobku zahrnuje modifikaci stávajícího výrobku nebo vývoj nového, který je velice podobný tomu stávajícímu. Tato strategie je užitečná pro ty organizace, které vyrábějí výrobky nebo služby s krátkým životním cyklem. Modifikace výrobku nebo služby nebo výroba příbuzných výrobků, či služeb umožňuje organizaci udržet si stávající zákazníky spokojené s výrobkem a současně oslovovat zákazníky nové.

Jak strategie rozvoje trhu, tak i strategie rozvoje výrobku umožňují manažerům maximalizovat jejich současné a budoucí přednosti bez podstatného posunu v jejich aktivitách. Z tohoto pohledu jsou tyto strategie považovány za alternativy s nejnižším rizikem a nejmenšími náklady.

Inovace

Inovační strategie vyžaduje vyvinutí nového výrobku na základě technologie výrobku stávajícího. Tato alternativa se liší od rozvoje výrobku tím, že motivem je „udělat“ ze stávajících výrobků zastaralé, nikoliv prodloužit jejich životní cyklus. Inovační strategie je jistě mnohem více riskantní než strategie rozvoje trhu nebo rozvoje výrobku. Ačkoliv je s inovační strategií spojeno vyšší riziko, umožňuje tato strategie zvýraznit své přednosti jako prostředek dosažení úspěchu na trhu. [9, s. 54]

2.4 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje programový dokument, jehož podoba a účel se do jisté míry liší v závislosti na velikosti organizace. U velkých a středních organizací představuje podnikatelský plán jeden z typických praktických výstupů strategického managementu a je sestavován z následujících důvodů:

- Je to souhrnný dokument, jenž komplexně prezentuje záměry, kterých má organizace dosáhnout v určitém období. V této podobě slouží jako programový dokument pro statutární orgány a podklad pro formování taktických plánů.
- Slouží jako nástroj realizace závažných změn, jako základ pro rozhodování v případech, kdy organizace stojí před dalekosáhlými změnami, např. sloučením, rozdělením, uzavřením určitých útvarů apod.
- Je nástrojem pro posouzení technicko-ekonomické smysluplnosti významné investiční akce; v případě jejího schválení/přijetí slouží podnikatelský plán jako projektový dokument pro realizaci a koordinaci jednotlivých aktivit. [10, s. 465]

Podnikatelský plán je sestavován před započítím podnikatelských aktivit, v případě potřeby dodatečného kapitálu pro expanzi firmy, při žádosti o bankovní úvěr, pro informování o strategii budoucího vývoje organizace a z mnoha dalších důvodů. Tvorba podnikatelského plánu má následující funkce a přínosy:

- Přispívá k hledání a řešení mnoha potenciálních problémů a podporuje tak zvyšování výkonnosti organizace a její připravenosti pro budoucnost.
- Eliminuje mnoho potenciálních chyb, které takto vzniknou pouze teoreticky, ale ne ve skutečnosti (často díky komplexnějšímu sběru a lepší analýze dat).
- Při jeho zpracování se jeho tvůrce naučí procesu plánování, což je nutné pro dlouhodobé přežití organizace, a schopností reagovat na změněné podmínky.
- Je zdrojem informací o tom, kdy vznikne potřeba finančních prostředků, jak bude velká a jaký bude její časový horizont. To je důležité především proto, že podkapitalizování a nedostatek hotovosti jsou jedněmi z nejčastějších příčin zániku mnoha organizací. Management se zároveň učí řešit finanční otázky.
- Sestavením plánu se obvykle zvýší důvěra v jeho realizovatelnost.
- Pomáhá zaměstnancům pochopit podnikovou kulturu a osvojit si ji.

Zásady tvorby úspěšného podnikatelského plánu

K tomu, aby podnikání bylo úspěšné, se doporučuje respektovat během celé podnikatelského plánu následující zásady.

Orientace plánu na trh

V podnikatelském plánu je potřeba věnovat více prostoru tomu, jak a komu se výrobky nebo služby budou prodávat, než jejich technickému popisu. Je nutno mít kromě nápadu i představu, na kterém trhu se nacházejí potenciální zákazníci daného výrobku nebo služby a jak je tento trh velký.

Prokázání prodejnosti výrobku

Podnikatelský plán by měl zdůraznit alespoň jeden nebo dva prvky, které mohou být zdrojem komparativních výhod nebo které mohou výrazně zvýšit šance na prodejnost výrobku, a na ně se zaměřit a rozvíjet je. Zdroje těchto výhod poskytuje např. ochranná známka, autorské právo, patent. I když ani to není samo o sobě zárukou úspěchu.

Věrohodnost a průkaznost předpokladů

Všechny předpoklady, cíle a závěry uvedené v podnikatelském plánu musí být reálné a realizovatelné. Pokud si tvůrce plánu není jist, je nejlepší srovnání se stejnou nebo obdobnou organizací na základě co největšího množství skutečně spolehlivých dat. Výsledkem by mělo být, že každá skutečnost uvedená v plánu je zdůvodněna objektivními údaji.

Práce s rizikem

V každém bodě podnikatelského plánu existuje určitá možnost, že jeho realizace se bude lišit od původních záměrů nebo předpokladů. Tento fakt je nutno mít na zřeteli nejen při uskutečňování, ale již při jeho sestavování. [10, s. 468]

2.5 Rozhodování o vstupu na zahraniční trhy

Jednou z navrhovaných variant uvedených v praktické části, jak zvýšit obrát firmy, je vstup na zahraniční trhy. Orientace na zahraniční odběratele se jeví jako určitá možnost jak účinně zvýšit a podpořit prosperitu firmy.

Rozhodování o vstupu na zahraniční trhy je bezesporu závažnou záležitostí. Mezi řadou problémů, které je nutno v této souvislosti řešit, lze za nejvýznamnější považovat následující rozhodnutí.

Volba zahraničních trhů

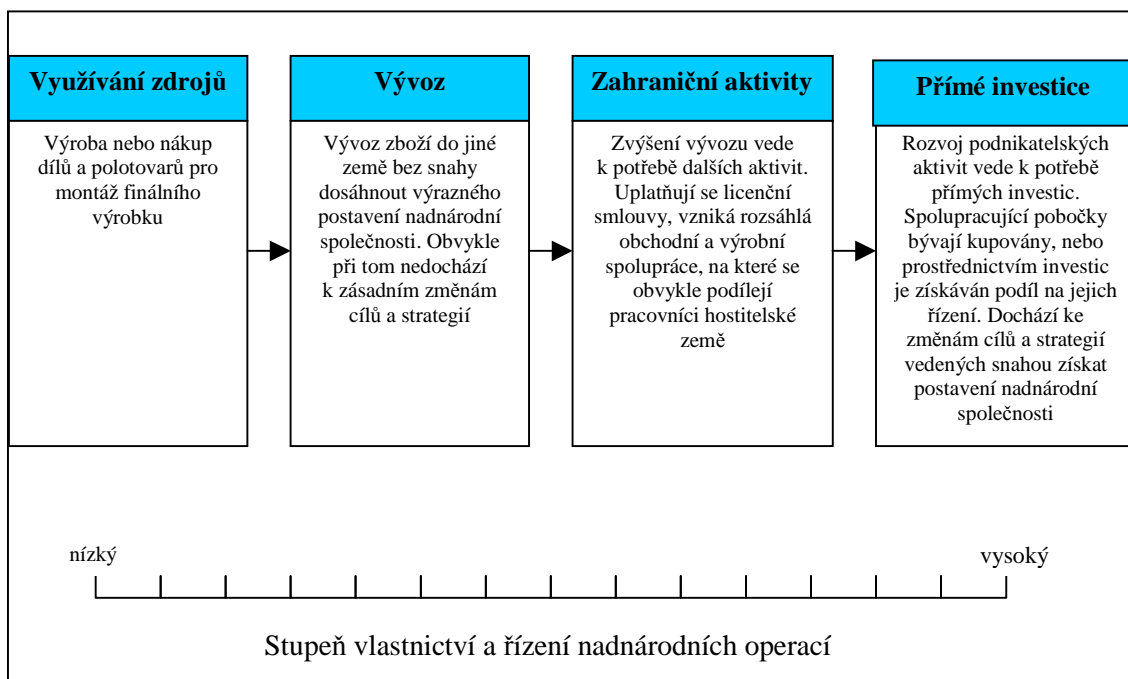
Při výběru zahraničních trhů je důležité zvažovat perspektivy jejich vývoje. Mnoho nadnárodních společností se shoduje v tom, že je třeba brát v úvahu velikost stávajícího i potenciálního trhu, sociální úroveň obyvatelstva a obtížnost vstupu na daný trh. Při posuzování posledního kritéria je třeba zvažovat geografickou polohu země, jazykové bariery, postoj vlády k zahraničním firmám a disponibilitu kvalifikovaných pracovníků.

Také celkové posouzení kulturního, ekonomického a politického prostředí hraje při volbě zahraničního trhu nezanedbatelnou roli.

Způsob vstupu na zahraniční trh

Po výběru cílového zahraničního trhu a volbě produktů potřebuje firma určit způsob vstupu na tento trh. Lze použít 4 strategie, mezi nimiž existují logické sekvenční vazby. Jednotlivé strategie se vzájemně liší stupněm vazby se zahraničním prostředím.

Obr. 3: Formy vstupu na zahraniční trhy



Zdroj: [10, s. 257]

Firma uvedená v praktické části volí vývoz jedinou možnou variantu vstupu zahraniční trhy. V další části se tedy budeme přímo zabývat touto alternativou.

Vývoz

Vývoz reprezentuje prodej zboží na zahraničních trzích bez toho, že by zde byly budovány nebo využívány výrobní kapacity. Vývoz zahrnuje propagaci, příjem tržeb, úvěrování zboží a distribuci zboží. Často jsou pro zabezpečení uvedených úkolů využívány

zprostředkovatelské firmy v hostitelských zemích. Mezi ně patří i prodejní zástupci, kteří dostávají zboží do komisního prodeje, zatímco domácí firma zabezpečuje dopravu zboží a obstarává a nutnou vývozní administrativu. Zprostředkovatelem může být také specializovaná exportní společnost, která za poměrně velký poplatek zabezpečuje veškeré činnosti s vývozem zboží spojené (získání dovozních povolení, zabezpečení obchodních smluv, vyhotovení průvodních dokladů). Jakmile si však domácí firma na obchodování se zahraničními partnery zvykne, začíná obvykle uvažovat o tom, že si v hostitelské zemi vybuduje své vlastní zastoupení.

Menší společnosti mají zájem o vývoz svého zboží ještě z jednoho důvodu. Export totiž představuje nejméně komplikovanou a nejméně rizikovou strategii vstupu na zahraniční trh. Tato strategie nevyžaduje žádné zásadní změny v poslání firmy, ani v jejích strategiích a cílech, protože veškerá produkce se vyrábí doma. Nastanou-li v hostitelské zemi nějaké potíže, může firma tuto zemi bez problémů opustit. Relativní jednoduchost vývozní strategie proti ostatním způsobům vstupu na zahraniční trhy vyhovuje i malým firmám, které obvykle nemají velké kapitálové rezervy.

Přesto je možné tvrdit, že vývozní strategie představuje stále poměrně odvážný způsob podnikání. Používá-li vývozní organizace zprostředkovatelskou firmu v hostitelské zemi, má velmi malou kontrolu nad celkovou exportní situací (zejména pokud se týče distribuce, propagace a cen produktů). Vyváží-li firma své zboží do více zemí, musí zvládat větší množství jazykových bariér, celních a daňových opatření, dovozních inspekcí, distribučních problémů a často i časových rozdílů. [10, s. 258]

2.6 Marketingová komunikace

Jedním z návrhů jak řešit problematiku zvyšování obratu je zavedení marketingové komunikace. Touto oblastí se modelová firma zabývá doposud jen okrajově.

Jedna z možných definic marketingu je “přesvědčování veřejnosti, aby kupovala”. Úkol spočívající v přesvědčování veřejnosti, aby kupovala, si značně usnadníme, když budeme

pracovat výlučně se čtyřmi hlavními součástmi marketingu: reklamou, propagací, publicitou a soutěživostí. Pro potřeby naší firmy se budeme zabývat pouze reklamou.

Reklama

Reklamu můžeme jako nákup možnosti expozice v místech mediálních výstupů (včetně výroby reklam a televizních šotů i nákupu mediálního času a ploch). Místem mediálního výstupu se rozumí rozhlasová stanice, televizní stanice, časopis, deník atd.

Reklama má dvě velké přednosti:

- Reklama je řízena prodejcem. Máme pod kontrolou nejen vlastní sdělení, ale i úroveň expozice
- Reklama dokáže rychle pokrýt a ovlivnit masy lidí. Při správném přístupu může reklama přinést ohromné výsledky během poměrně krátkého časového období.

Největší nedostatek reklamy spočívá v tom, že nežli je dosaženo úrovně, kdy se začnou projevovat výsledky a reklamní výdaje se zaplatí, bude to stát peníze. Rychlé návratnosti vynaložených prostředků lze dosáhnout dvěma způsoby: omezením zbytečných výdajů a zvýšením účinnosti reklamy. [7, s. 30-31]

Reklamní cíle

Východiskem každého plánování reklamy jsou reklamní cíle, které musí být operativně, jednoznačně a dle možností měřitelně formulovány. Odvozují se od marketingových cílů, a tyto jsou opět prvkem řetězce od cílů k prostředkům k dosažení celkového cíle podniku.

[6, s. 234]

3. PROBLEMATIKA OBRATU FIRMY MATĚJOVSKÝ

Po převratu v roce 1989 byl pan Matějovský postaven před rozhodnutí, zda setrvat v průmyslovém podniku coby vedoucí oddělení nebo zda se dát na soukromé podnikání.

Jelikož žije v Semilech, městě textilního průmyslu, považoval za výhodné této situace náležitě využít a rozhodl se vyrábět ložní povlečení. Začal podnikat jako fyzická osoba na Živnostenský list.

Zaměstnal 2 švadleny a začal šít ložní povlečení z materiálů zakoupených od tehdejšího státního podniku KOLORA s.p., kterou potažmo zrestituoval původní majitel pan Hybler, respektive jeho vnuci.

Pan Matějovský byl nucen se rozhodnout, zda produkovat levnější materiály pro širší skupinu obyvatel za nižší náklady a nebo naopak kvalitnější produkty za vyšší ceny pro náročnější spotřebitele. Rozhodl se pro kvalitnější materiály, což se později ukázalo jako správná volba. Přestože se firma od svých počátků potýká se značnou konkurencí ve stejném odvětví, úspěšně působí na trhu a vydobyla si stále a prestižní místo v textilním průmyslu. Levnější produkcí se již zabývala podstatná část výrobců i obchodníků. Levnější materiály byly a stále jsou snadno dostupné ze zemí, jako Indie, Pákistán a dalších zemí dálného východu.

Jelikož na počátku 90. let byl trh v ČR kvalitní produkcí zcela nenasycen, zaznamenala firma prudký vzestup. V současné době společnost zaměstnává 25 zaměstnanců a je jedním z předních producentů v tomto oboru v naší zemi.

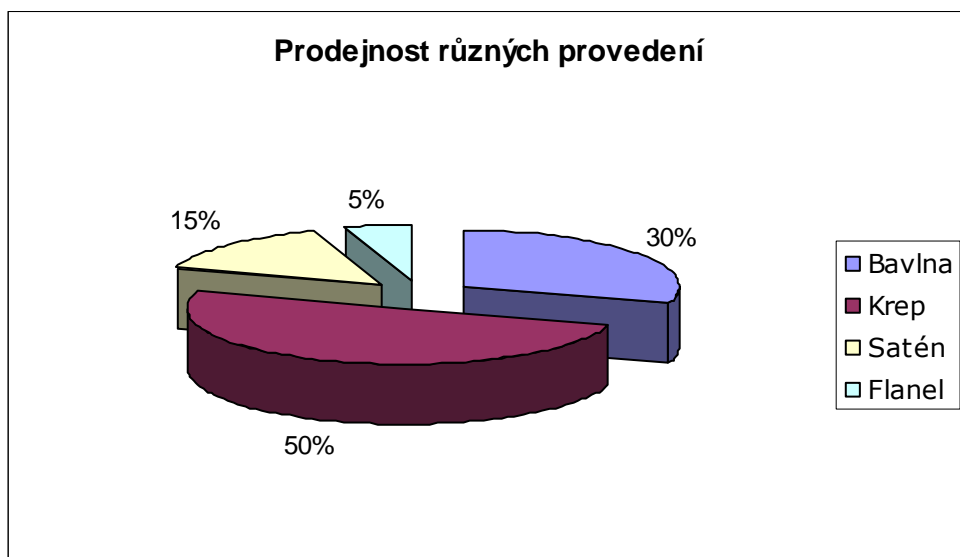
V roce 2001 byl zakoupen nový průmyslový objekt několikanásobně větší než byly stávající prostory. Výroba se tak logicky přesunula do nového objektu, kde je možnost větší kapacity produkce. V roce 1993 koupil p. Matějovský budovu, ve které byl do té doby v podnájmu a roku 1994 ji zrekonstruoval a zřídil tam prodejnu bytového textilu, provozní haly a skladové prostory. 1.6.1995 proběhla kolaudace a zároveň slavnostní otevření prodejny, kterého se zúčastnilo i vedení města Semily. Tato prodejna přispěla ke zlepšení obchodní infrastruktury města.

V dnešní době má prodejna zanedbatelný podíl na obrátu firmy, přesto je velkým přínosem, neboť se zde testují novinky, které jsou uváděny na trh.

3.1 Činnost firmy

Firma se zabývá produkcí ložního povlečení bavlněného, krepového, saténového a flanelového.

Obr. 4: Prodejnost různých provedení



Zdroj: Interní program firmy

Charakteristika bavlněné suroviny :

Hladká bavlna : z 90% dovoz z Ruska, USA, Indie. Krátkovláknenná, 130 gr/m²

Krep : krátkovláknenná bavlna, louhováním způsobené krepování, 130 gr/m²

Satén : egyptská MAKObavlna, dlouhovláknenná, česaná, mercerovaná, 110 gr/m²

Flanel : silnější příze z bavlny, měkký omak způsobený počesáním, 165 gr/m²

Firma se zaměřuje nejen na motivy dětské, ale i motivy pro dospělé.

Provedení ložního povlečení je:

- v klasických rozměrech: polštář 70/90 cm, peřina 140/200 cm
- v prodloužených velikostech: polštář 70/90, peřina 140/220 cm
- ve francouzském provedení: polštář 70/90 cm, peřina 210/240 cm
- atypické rozměry: polštář 70/90 cm, peřina 200/210 cm
- v dětském provedení: polštář 40/60 cm, peřina 90/130 cm

Dále firma nabízí do každé sady i malé polštářky o velikosti 40/40 cm ke každému vzoru povlečení.

Obr. 5: Tržby zásilkové služby



Zdroj: Interní program firmy

Firma používá 3 distribuční kanály a to:

- **Prostřednictvím velkoobchodů**
- **Maloobchodů – přímý prodej**
- **Zásilkovou službou – konečným příjemcům**

Nejvýznamnější je prodej prostřednictvím velkoobchodů, který tvoří až 80% celkových tržeb firmy.

Zásilková služba, jako nejmladší distribuční kanál, slaví v poslední době významné úspěchy. Stále se sice na celkovém prodeji podílí ne příliš významným dílem, ale její vliv na tvorbu celkového obrátu stále roste.

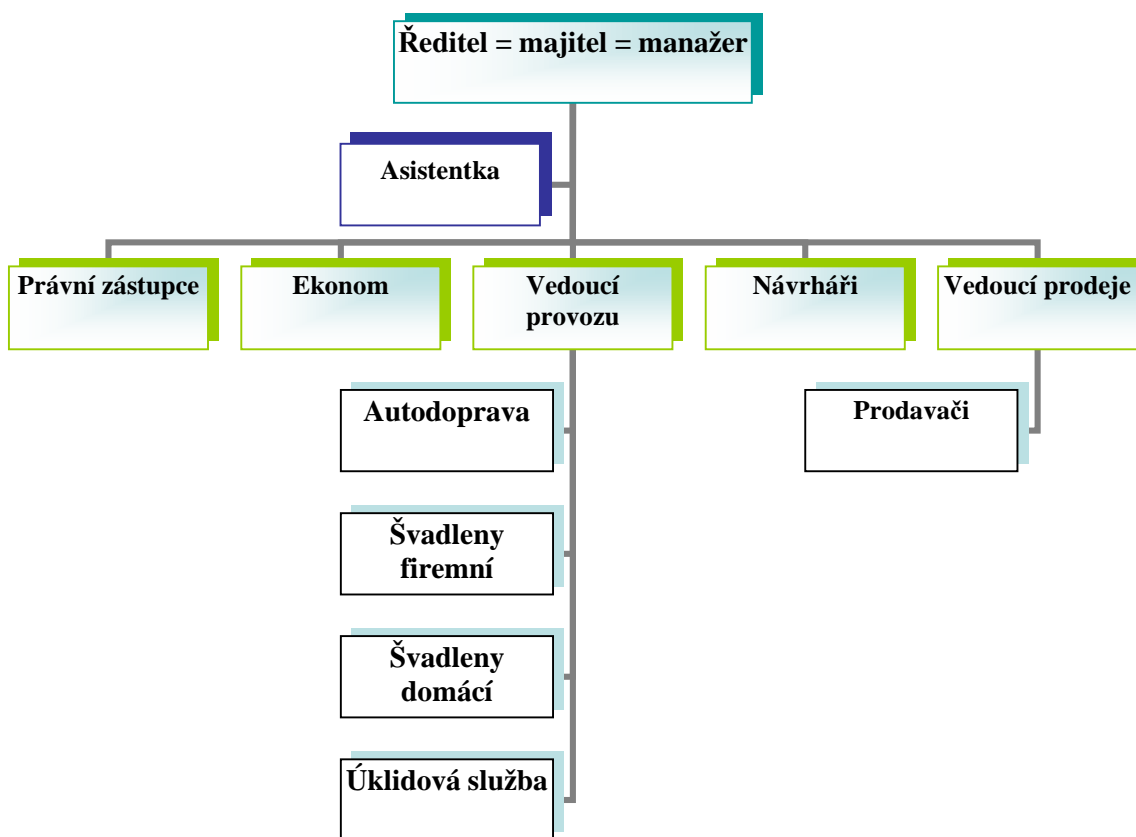
Po odečtení sezónní nerovnosti, která je způsobena obdobím Vánoc je z grafu č.5 evidentní nárůst v řádu desítek procent. Např. rozdíl mezi dubnem roku 2004 a dubnem roku 2005 činil 158%¹. Tento růst má několik příčin např. rostoucí důvěra zákazníků v nákup přes internet, rostoucí pohodlnost lidí a celkový image kvalitní a důvěryhodné firmy.

¹ Interní program firmy

3.1.1 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je dána nevelkým počtem zaměstnanců, je velmi jednoduchá, což je předpokladem vzájemné dobré komunikace a spolupráce jednotlivých částí firmy.

Obr. 6: Organizační struktura firmy Matějovský



Zdroj: Interní program firmy

3.2 Charakteristika daného problému

Každé vedení společnosti se zabývá otázkou zvýšení obrátu (následně tak zvýšení zisku) a jak toho dosáhnout a ne jinak je to v této firmě. Jak je patrné z grafu č. 7, došlo v letech 1999 až 2001 k velmi výraznému růstu obrátu. Toto bylo způsobeno zavedením řady licencovaných výrobků. Od roku 2001 se ale růst obrátu téměř zastavil. Zdá se, že se trh nasýtil a proto je třeba hledat nové možnosti a způsoby, jak docílit opětovného růstu obrátu.

Zvýšení obrátu může být docíleno mnoha způsoby, např. rozšířením nabídky výrobků, zvýšením počtu velko- a maloodběratelů, snížením nákladů, nebo rozšířením služeb zákazníkům, či jinou dostupnou alternativou. Možnými návrhy řešení se budeme zabývat podrobněji v následujících kapitolách.

Již dříve podnikal pan Matějovský určité kroky pro zvyšování obrátu firmy a rozhodl se zařadit do svého programu licenční výrobky. Provedl v časopisech (Žena a život, Bety, Květy) anketu, kde zadal čtenářům otázku, jaké dětské motivy by si přáli na povlečení.

Na 1. místě byl **Krteček a jeho kamarádi** od pana Zdeňka Milera.

Na 2. místě byl **Ferda Mravenec** Ondřeje Sekory.

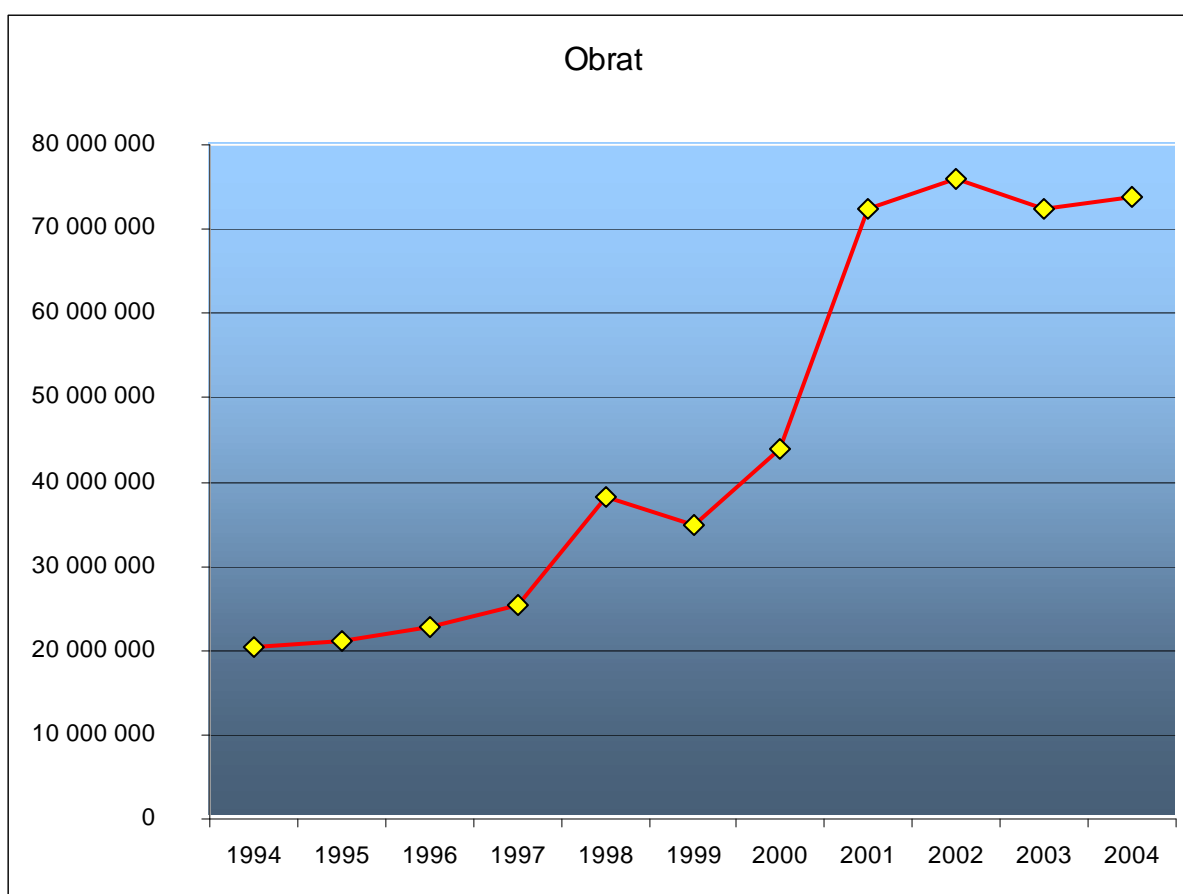
Na 3. místě byl **Křemílek a Vochomůrka** Zdeňka Smetany.

Na 4. místě byla **Maková Panenka** Gabriely Dubské.

Jako první motiv byl vybrán Krteček a jeho kamarádi. Začalo jednání s panem Milerem, jakožto autorem, jež bylo velmi náročné, ale nakonec i úspěšné. Uzavřeli spolu kontrakt na dobu 2 let za podmínek 10% z prodaného povlečení s Krtečkem, splatné čtvrtletně panu Milerovi. Povlečení s Krtečkem a jeho kamarády bylo velmi žádané a tvořilo v té době 20% obrátu firmy. Později firma uskutečnila i provedení motivů Ferdy Mravence, Křemílka a Vochomůrky i Makové Panenky. V dnešní době produkuje i již zde navrhované řešení rozšíření řady licenčních tisků a to o Večerníčka Radka Pilaře a Šmouly licencované firmou Merchandising Prague.

Od roku 1995 firma navštěvuje **BVV** (Brněnské výstavní veletrhy), jarní veletrh spotřebního zboží **TEXPO**. Každoročně má firma Matějovský na tomto významném veletrhu svou expozici, kde představuje nejen své nejnovější dezény, ale i již zavedené řady výrobků. Přestože výstavní plocha není na veletrhu z nejvýznamnějších, těší se vysoké návštěvnosti z řad obchodníků i běžných spotřebitelů. Společnost zde udržuje kontakty se stávajícími klienty, získává nové klienty a zakázky do budoucích období, udržuje prestiž společnosti.

Obr. 7: Přehled obrátu firmy Matějovský



Zdroj: Interní program firmy

V poslední době se snaží proniknout na trh s luxusním povlečením i další konkurenční firmy, což znamená určitou hrozbu pro výsadní postavení firmy Matějovský na tomto trhu. Konkurenční firmy zabývající se výrobou ložního povlečení sice nemají identický produkt, avšak částečně se jim daří získávat podíl v odvětví. Což může být způsobeno tím, že preference určité spotřebitelské skupiny se obrátila směrem k levnějším a tím pádem i

k méně kvalitním výrobkům. Se sílící kupní silou se však dá do budoucna předpokládat výrazný růst zájmu o luxusní zboží.

Přesto firma v poslední době pociťuje stagnaci růstu obratu, a proto je cílem této práce navrhnout nějaká nová řešení pro jeho zvýšení. Je nutno podotknout, že téměř polovina ročního obratu je vytvořena v předvánočním období a proto je třeba těmto sezónním výkyvům věnovat určitou pozornost.

3.3 Návrhy řešení

Po konzultaci s majitelem firmy bylo sestaveno několik možných a ekonomicky reálných řešení, jak dosáhnout opětovného výrazného růstu obratu. V následujícím textu budou uvedeny čtyři varianty jak dosáhnout podnikového cíle.

3.3.1 Další možnosti licenčních tisků

Výroba povlečení s designem, který je veřejnosti důvěrně znám, se již v minulosti velmi výrazně osvědčila. Až do současné doby se firma zabývala pouze produkcí, která využívala licence na oblíbené dětské hrdiny z tvorby domácích ilustrátorů. Výběr atraktivních motivů známých z televizní obrazovky, z knižních publikací, z časopisů a magazínů, či právě od úspěšných autorů je jednou z navrhovaných možností. V dnešní době je především televizní obrazovka doslova zaplavena komerčními dětskými pořady zahraniční produkce. Mohou se tedy vybrat motivy nejen tuzemského, ale i zahraničního původu. Jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného zavedení nové licenční řady je všeobecná známost licencovaného produktu mezi nejširší veřejností. Licenční řadu je ovšem možno rozšířit nejen o motivy na dětské povlečení, ale i o motivy pro dospělé.

Oblíbených dětských hrdinů je dnes velmi mnoho. Například v dnešní době velmi populární kreslený seriál **Tom a Jerry** od významné produkční společnosti Warner Brothers, který by nadchnul nejedno dětské srdíčko a oblíbená filmová **kosatka Free Willy**, která zaznamenala velký úspěch svou dovedností a přátelstvím s malým chlapcem, je též majetkem Warner Brothers. Nejreálnější možností je však použití motivu **Šmoulové**,

jejichž licence pro ČR je majetkem firmy Merchandising Prague, se kterou má pan Matějovský dlouhodobě dobré vzájemné vztahy.

Další, velmi lákavý by mohl být český motiv „**Večerníček**“ od Radka Pilaře, veselý kluk, který rozdává dětem každý večer v prime-time² nejoblíbenější kreslené pohádky, oslaví 40. narozeniny. Večerníček je dlouhodobě nejsledovanějším pořadem cílové skupiny dětí 4-14 let všech televizí. Večerníček dosahuje také jednoho z nejvyšší počtů zásahů cílové skupiny dospělých nad 15 let. Mohutné mediální nasazení postavičky Večerníčka a zcela nové bohaté grafické podklady v digitálním formátu jsou příležitostí pro úspěšný vývoj, výrobu a prodej produktů užívajících Večerníčka jako základní nástroj podpory prodeje. Najít podobně úspěšné motivy určené pro dospělé již není tak jednoduché. Daných motivů existuje nepřeberné množství např. známé sportovní osobnosti (Rosický, Jágr, Nedvěd, Šebrle atd.), hrdinové filmového plátna (Superman, Spiderman, Leonardo DiCaprio, Julia Roberts atd.), známé televizní seriály (Přátelé, South Park, Simpsonovi, M.A.S.H. 4077) a jiné.

Tato alternativa je sice provázena spoustou zdlouhavých jednání s autory, ale nakonec, jak se již firma přesvědčila v minulých letech u podobných licenčních motivů, je velmi výnosná a zároveň uvádí firmu více do popředí zájmu spotřebitele.

3.3.2 Orientace na zahraniční dodavatele

Dalším ze způsobů, jak zvýšit obrat firmy je snížení ceny finálního produktu, které bude možné díky snížení nákladů orientací na levnější dodavatele látek. Například na zahraniční producenty.

V současnosti je veškerý materiál dodáván tuzemskými dodavateli. V **České republice** stojí výroba 1 ks povlečení v bavlněném provedení 250,- Kč. Tato cena je včetně materiálu, mzdových nákladů, vedlejších nákladů a dopravy.

² hlavní vysílací čas

V ČR je nejdražší pracovní síla ze zemí tzv.východního bloku. Což cenově znevýhodňuje tuzemské dodavatele. Na druhou stranu je zjednodušena komunikace mezi dodavatelem a odběratelem.

Na evropském trhu existuje nesčetně firem produkujících ložní povlečení bohužel nikoli našeho formátu či vyhovujících našim požadavkům. Mezi jediné země, které splňují naše podmínky patří především Polsko a Turecko.

Po průzkumu trhu provedeném v **Polsku**³, bylo zjištěno, že se tam nachází dvě společnosti, které plně vyhovují našim náročným kritériím. Jedná se společnosti Bielbaw a Bieltex. V těchto firmách by výroba 1 ks bavlněného povlečení přišla na 240,- Kč včetně práce, dopravy a ostatních nákladů.

V **Turecku**, v koprodukcí s firmou Soley, by výroba takového povlečení přišla na 220,- Kč včetně dopravy a celních nákladů. Je zde možnost mnohonásobně vyšší tiskařské kvality, která zvýší poptávku na tuzemském trhu. Turecko je jedna z mála zemí, která nabízí celoplošné dezény a zároveň vysokou kvalitu zboží. Což by mohlo významně přispět k posílení konkurenční výhody.

Bylo by vhodné, kdyby se management firmy osobně vydal do námi navrhovaných zemí, přímo za vybranými producenty a pokusil se o sjednání takové spolupráce, jež bude vyhovovat oběma zúčastněným stranám. Výsledkem by mohla být nejenom kvalitnější a rozšířená výrobová řada, ale i nižší náklady spojené s výrobou.

3.3.3 Orientace na zahraniční odběratele

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, orientace na zahraniční odběratele se jeví jako určitá možnost jak významně podpořit celkovou prosperitu firmy. Firma Matějovský již část své produkce směřuje na zahraniční trhy. Firma dnes již spolupracuje s odběrateli v Maďarsku, Dánsku, Slovensku a Polsku, ale měla by zájem svou rozšířit svou síť odběratelů i v ostatních zemích Evropy.

³ Vlastní zdroje

Toto řešení s sebou nese několik závažných problémů spojených s jinými zvyklostmi okolních národů, což se odráží např. v jiných rozměrech ložního povlečení. Beze změny technologie výroby a díky tomu pestřejší výrobě různých rozměrů je přístup na některé trhy velmi omezen. Náklady spojené s rozšířením výroby o tyto nové rozměry jsou velmi vysoké, proto se soustředíme na trhy, které akceptují již zavedené výrobní řady.

Možností jak vstoupit na zahraniční trh je několik. Nejjednodušší je v počáteční fázi využít služeb zprostředkovatelské firmy, která důvěrně zná prostředí své země. Jako nejvhodnější variantou se jeví možnost navázat užší spolupráci s nadnárodními obchodními řetězci, v jejichž tuzemských pobočkách se již zboží firmy Matějovský prodává. Tyto řetězce podnikající většinou na území celé Evropy mohou nabízet toto zboží i ve svých zahraničních hypermarketech. V současné době jsou výrobky prodávány v řetězcích Carrefour, Tesco stores, SCONTO, AHOLD, Jysk a Heine.

Pokud by se v průběhu času ukázalo, že některý z trhů je velmi úspěšný, dalo by se uvažovat o větší aktivitě na tomto trhu. Je možnost v hostitelské zemi vybudovat zastoupení firmy, které se pak bude starat o distribuci, propagaci a cenovou politiku na tomto trhu.

3.3.4 Využití marketingových nástrojů

Jedinými aktivními marketingovými nástroji, které firma Matějovský používá, jsou pouze vlastní webové stránky (lze je nalézt na adrese www.matejovsky-textil.cz) a zvýšenou prioritu při vyhledávání klíčových slov na www.seznam.cz, www.centrum.cz a www.atlas.cz. Velmi významné je využití marketingového potenciálu, který plyne z produkce licencovaných výrobků, které již samy o sobě působí na spotřebitele.

Zapojením dalších způsobů jak o sobě dát spotřebiteli vědět je celá řada. Vzhledem k dosavadní téměř nulové aktivitě je možno podnikat téměř cokoli. Aby byly vynaložené finanční prostředky využity maximálně efektivně, je potřeba začít od samého začátku. V první řadě je třeba si stanovit cíle a vytvořit určitý marketingový plán. V druhé řadě by

měl být proveden průzkum trhu, určení cílových skupin zákazníků a zvolení vhodného nástroje, jak tyto zákazníky oslovit a přimět tak ke koupi.

Cíl se jeví celkem jasně: Dát o sobě vědět a to hlavně potencionálním zákazníkům. Sestavení plánu, jak tohoto dosáhnout, by mělo být svěřeno profesionální agentuře. Ve firmě se marketingem kromě majitele nikdo nezabývá a tudíž s podobnými akcemi chybí větší zkušenosti.

Velmi už pak záleží na celkovém objemu prostředků, které bude majitel firmy ochoten investovat. Nejúčinněji se jeví použití masových médií s celoplošnou působností. Firma nabízí natolik kvalitní produkt, že silná marketingová kampaň by mohla mít nedozírný dopad.

3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů

K zhodnocení čtyř navrhovaných variant použijeme matici, kde budou jednotlivé varianty obodované. Byla zvolena tři hlavní kritéria, která nejvíce vystihují povahu daných možností – efektivita řešení, nákladnost řešení a riziko s řešením spojené – a daná řešení byla obodována od jedné do čtyř podle pořadí. Bodování proběhlo na základě konzultace s majitelem firmy a jeho zkušeností z minulosti. Vzhledem k rozsahu práce je zde uvedena pouze závěrečná hodnotící tabulka.

V případě nákladů byly varianty bodovány sestupně, tzn. nejnákladnější varianta získala čtyřmi body. Efektivita jednotlivých řešení byla bodována vzestupně – nejefektivnější řešení je ohodnoceno čtyřmi body a nejméně efektivní řešení obdrželo jeden bod. Rizikovost jednotlivých možností byla hodnocena též vzestupně – subjektivně nejméně riziková varianta získala jeden bod a nejvíce riziková čtyři body.

Obr. 8: Hodnocení jednotlivých variant

	Nákladnost	Efektivita	Riziko	Součet bodů
Rozšíření lic. tisků	3	2	4	9
Zahraniční dodavatelé	1	4	2	7
Zahraniční odběratelé	2	3	1	6
Marketingové nástroje	4	1	3	8

Zdroj: vlastní

Z hlediska nákladnosti vychází jako nejnákladnější řešení pomocí marketingových nástrojů. Jak již bylo řečeno výše, hodně záleží na velikosti reklamní kampaně. Na druhou stranu je nejméně nákladným řešením zaměření se na zahraniční dodavatele.

Pokud budeme sledovat efektivitu jednotlivých návrhů, pak jednoznačně nejúčinnější metodou bude silná marketingová kampaň. Naopak cesta snižování cen přes snižování nákladů firmy díky lepším dodavatelským podmínkám se jeví jako nejméně účinná. Drobné snížení ceny nebude mít na trhu s luxusním zbožím příliš velký dopad.

Třetím kritériem bylo zvoleno celkové riziko provedení opatření. Zde se jasným vítězem stala varianta využití možnosti proniknout na cizí trhy, která sebou nese minimální riziko větší ztráty. Na konci pomyslného žebříčku se pak ocitlo rozšíření řady licenčních tisků, které s sebou nese obrovské riziko, že se zvolený dezén nebude spotřebitelům líbit a mnohamilionová investice „přijde vniveč“.

Pokud vezmeme v úvahu všechna tři kritéria, pak se na prvním místě umístila orientace na zahraniční odběratele následována orientací na zahraniční dodavatele. Zbylé dvě varianty jsou pro firmu větší finanční zátěž a nesou s sebou vysoké riziko neúspěchu.

4. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo nastínit problematiku zvyšování obratu ve výrobní firmě. Zaměřila jsem se na čtyři možnosti jak zvýšit obrat ve firmě Matějovský. Tato firma, zabývající se výrobou luxusního ložního povlečení, pocítovala v posledních letech stagnaci úrovně obratu.

Jednotlivé varianty – rozšíření řady licenčních tisků, zaměření se na zahraniční dodavatele, orientace na zahraniční odběratele a využití marketingových nástrojů – byly popsány a následně zhodnoceny v praktické části této práce. Všechna čtyři uvedená řešení jistě přispějí ke zvýšení obratu firmy. V závěrečné kapitole jsou tyto návrhy porovnány mezi sebou navzájem a na základě tří kritérií byla vyhodnocena nejefektivnější varianta.

Nejlépe hodnocenou variantou se tak stalo zaměření na zahraniční odběratele. Mezi velmi silné stránky tohoto řešení patří nízká nákladnost a také nízké riziko spojené s realizací.

Firma Matějovský se již dnes snaží proniknout na zahraniční trhy pomocí spolupráce s maloobchodními řetězci, které mají své pobočky po celé Evropě. S produkty této firmy se tak můžeme setkat např. v Dánsku, Maďarsku či Slovensku. Paradoxně nejhůře hodnoceným řešením se stalo rozšíření řady licenčních tisků. Toto bylo způsobeno především velmi vysokou nákladností a poměrně vysokou rizikovostí projektu. Přes tato negativa byl i tento návrh nedávno realizován. Byla zahájena jednání s majitelem licenčních práv na známou postavičku Večerníček a tato jednání byla nakonec úspěšná. Ložní povlečení s tímto motivem tak rozšířilo celkovou nabídku produktů. Podle posledních vykázaných údajů se tento krok ve finále jeví jako velmi úspěšný.

Ani další dvě varianty řešení by nemusely být špatnou volbou. Posílení pozice na trhu pomocí marketingového mixu by se též mělo setkat s úspěchem, jelikož jsou tato opatření ve firmě Matějovský poměrně podceňována. Vhodnou kombinací úrovně vynaložených prostředků a efektivností marketingové komunikace by se eventuálně dalo vyhnout jedné z největších slabin této varianty, kterou je vysoká finanční náročnost.

Co se týče produktu samotného (ložního povlečení), nebylo by jistě na škodu pokusit se vylepšit jeho základní vlastnosti. Jedná se tedy o kvalitu, kterou lze ovlivnit výběrem vhodných materiálů (což je jedno z navrhovaných řešení), dodržáním správného technologického postupu a zajištěním průběžné kontroly jakosti.

Závěrem lze konstatovat, že možností, jak docílit zvýšení obrátu firmy, je celá řada. Je třeba velmi pečlivě zvážit všechny aspekty, které s sebou nesou nejen pozitivní vlivy na úroveň obrátu, ale i rizika, že vybraná varianta nebude úspěšná. Nejdůležitějším cílem je však zachovat vysokou úroveň vyráběných výrobků. Zákazníci by si tak měli zapamatovat značku, která je výrazem kvality, která je pro luxusní zboží podstatná.

Seznam literatury

- [1] DONNELLY, J., GIBSON, J. a IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [2] *Ekonotap*: Interní program firmy Matějovský.
- [3] GRUBER, D. *Psychologie úspěšného prodeje, aneb, Jak jsem znásobil svůj obrat*. 1. vyd. Havířov: Taxus, 1998.
- [4] *Heimtextil*: Discover Individuality, Creative collections for textile living culture and home fashion, Germany, 2003.
- [5] KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. 2. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-557-5.
- [6] KULHAVÝ, E.: *Mezinárodní marketing*. 1. vyd. Praha: Babtext. 1992. ISBN 80-90144-0-3.
- [7] OTT, R. *Vytváření poptávky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1995 ISBN 80-7169-205-0.
- [8] SYNEK, M., aj. *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-211-5.
- [9] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- [10] VEBER, J., aj. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.

Přílohy

- Přehled maloobchodních cen bez DPH
- Certifikát TZÚ

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma manažerského rozhodování	11
Obr. 2: Schéma dynamiky vývoje firmy	13
Obr. 3: Formy vstupu na zahraniční trhy	22
Obr. 4: Prodejnost různých provedení	26
Obr. 5: Tržby zásilkové služby	27
Obr. 6: Organizační struktura firmy Matějovský	29
Obr. 7: Přehled obrátu firmy Matějovský	31
Obr. 8: Hodnocení jednotlivých variant	37

Přílohy

Příloha číslo 1: Přehled maloobchodních cen bez DPH

Klasické soupravy

materiál	velikost				povlaky	
	standardní 1x 70x90 140x200 (cm)	prodloužená 1x 70x90 140x220 (cm)	francouzské 2x 70x90 210x200 (cm)	francouzské 2x 70x90 210x240 (cm)	povlak 40x40 (cm)	povlak 70x90 (cm)
Bavlna	550,- Kč	600,- Kč	1000,- Kč	1200,- Kč	60,- Kč	100,- Kč
Krep	600,- Kč	650,- Kč	1200,- Kč	1400,- Kč	70,- Kč	120,- Kč
Satén	850,- Kč	950,- Kč	1700,- Kč	1900,- Kč	80,- Kč	150,- Kč
Flanel	675,- Kč	700,- Kč	1500,- Kč	1600,- Kč	70,- Kč	140,- Kč

Licenční výrobky

materiál	velikost	povlaky	
	standardní 1x 70x90 140x200 (cm)	povlak 40x40 (cm)	povlak 70x90 (cm)
Bavlna	600,- Kč	65,- Kč	120,- Kč
Krep	650,- Kč	70,- Kč	130,- Kč

Povlečení do postýlky

materiál	velikost
	standardní 40x60 90x130 (cm)
Bavlna	400,- Kč
Krep	450,- Kč

Příloha číslo 2: Certifikát TZÚ

 TEXTILNÍ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV, s. p.	VÁCLAVSKÁ 6, 658 41 BRNO
TEXTILNÍ ZKUŠEBNÍ ÚSTAV s.p. Václavská 6, 658 41 Brno, Česká republika Certifikační orgán pro certifikaci výrobků č. 3044 akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s. Akreditace č. 451/2002 ze dne 30.9.2002	
vydává	
výrobci: IČO: 12991384	Zdeněk Matějovský, Tyršova 356, 513 01 Semily
<h2 style="margin: 0;">CERTIFIKÁT</h2> <p style="margin: 0;">č. 03 – 024</p>	
na výrobky: <p style="margin-left: 40px;"> Ložní povlečení vyrobené ze 100% bavlněných tkanin s potiskem s vazbou plátňovou, vazbou krepovou a vazbou saténovou - dezény barevných potisků - dezény potisků s dětskými a licenčními dětskými vzory (Krtek, Křemílek a Vochoomírka, Ferda Mravenec, Maková panenka) </p>	
SKP: 17.40.12	
Tímto certifikátem se potvrzuje shoda výrobků s následující technickou specifikací: <ul style="list-style-type: none"> • PNs 47451963/015/80/96 Bavlnářské a hedvábnické plošné textilie. Změny rozměrů (změna rozměrů po praní) • PNs 47451963/014/80/96 Bavlnářské a hedvábnické textilie. Stálobarevnost (stálobarevnost na světle, v otěrech, v praní, v potech) • Vyhláška MZ č. 84/2001 o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti ve věku do 3 let (příloha č. 10 - obsah volného formaldehydu, pH vodného výluhu, stálobarevnost v potu a v otěru, obsah aromatických aminů, obsah extrahovatelných kovů, odolnost vůči působení potu a slin) 	
a osvědčuje	
že výrobky odpovídají dle výše uvedené technické specifikace hygienickým požadavkům a nepředstavují zdravotní riziko a vyhovují i požadavkům pro výrobky určené dětem mladším tří let.	
Certifikační systém: zkoušení typu a dozor nad výrobkem. Certifikát je vydán v rozsahu akreditace certifikačního orgánu. Podkladem pro certifikát je závěrečný protokol č. COV/03/33, vydany COV TZÚ v Brně dne 19.5.2003.	
Platnost certifikátu do: 31.5.2006 Certifikát vydán: v Brně, dne 20.5.2003	
	Ing. Svatava Horáčková vedoucí COV